

Ouverture: højt at flyve

Hansen, Leif Emil

Published in:
Læring i TR-uddannelsen.

Publication date:
2004

Document Version
Peer-review version

Citation for published version (APA):

Hansen, L. E. (2004). Ouverture: højt at flyve. I I. Hoffset (red.), *Læring i TR-uddannelsen.: 7 tekster om at udfordre læreprocessen og eksperimentere med læring* (s. 4-7). BUPL.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Højt at flyve

Af Leif Emil Hansen

Det er med tillidsrepræsentanter som med humlebier: teoretisk set kan de ikke flyve – men fordi de ikke vil acceptere det som et faktum bliver de alligevel, imod alle odds, hængende i luften. Men hvordan og hvorfor er det egentlig så vanskeligt, tæt på umuligt, at være tillidsrepræsentant i dag? Fordi der til jobbet uafvendeligt er knyttet en række komplicerede og indbyrdes modstridende krav:

Fra **kollegernes** side, dem der har valgt den pågældende til hvervet, er der klare forventninger om, at TR skal løse deres problemer her og nu, konkret og kontant. TR skal lytte og formidle den enkeltes synspunkter til arbejdsgiveren, til den faglige organisation og til kollegerne m.fl. TR skal også selv tage initiativer på kollegernes vegne, være foran i indsigt og handling – men ikke tro, at hun er noget; for så er hun for meget. Og alt dette skal naturligvis foregå på baggrund af en symmetrisk relation mellem TR og kollega, for *hun* er jo om nogen vores *kvinde*! Hun skal både være foran i den gule trøje og alligevel være bagest for at skubbe os over de værste bjergetaper.

Hovedforbundet forventer, at den enkelte TR påtager sig at føre dét ud i livet, som er besluttet som politik på kongresserne, og som er indgået som aftaler og overenskomster mellem parterne i de centrale forhandlinger. Rammerne udstikkes centralt i al abstrakthed, og det er TRs opgave, forventer forbundet, at føre beslutningerne ud i livet, realisere ideerne tværs igennem al den grumsede, konkrete realitet i den komplicerede, sammensatte hverdag. Det kaldes i vore dage decentralisering, når nogle træffer beslutningerne – og andre får ansvaret for at føre dem ud i livet. Her truer skizofrenien TR: er jeg sat i verden for at gøre, som der bliver sagt – eller for selv at sige, hvad der bør gøres? De siger jo, at jeg er krumtappen i organisationen. Forventes jeg så at *udvikle* eller *implementere*

politikker? Eller skal jeg bare tage den der krumtap-metafor helt bogstaveligt: et stykke mekanik i en velsmurt maskine?

Afdelingen regner med, at TR villigt påtager sig rollen som en slags forbindelsesofficer mellem de skeptiske og vrangvillige medlemmer på den ene side og på den anden side hvad disse opfatter som fjerne, teknokratiske organer uden føling med medlemmernes praktiske dagligdag. TR forventes permanent at kommunikere fagbevægelsens nødvendighed, relevans og eksistensberettigelse til medlemmerne, at være de lønnede, professionelle fagforeningsfolks ulønnede gesandt på gulvet, ikke seven-eleven, men i en slags legitimitetsskabensens non-profit døgnkiosk.

Arbejdsgiveren og den daglige ledelse regner med, at TR kan fritage ham for alle de der konflikter, der altid er, når man har folk. Kan de ikke bare løse deres egne problemer i nogle selvstyrende grupper, finde ud af hvem der står for tur til fyring, når vi ikke længere har råd eller lyst til at have dem alle sammen. Skulle ikke netop en TR være den bedste til at svinge kniven på en human måde, når det nu ikke kan være anderledes? I må da kunne tale om det på en mindelig måde? Du er vel en moderne, samarbejdende TR, min sparringspartner og strategiske proceskonsulent? Jeg skal nok påtage mig ledelsesretten, hvis du bare vil tage ansvaret.

Også **samfundet** har store tanker om TR og hendes rolle i fornyelsen af hvad som helst: hun skal sikre den sociale borgfred på arbejdsmarkedet, hun skal være med til at modernisere og transformere de offentlige arbejdspladser og dermed spille en central rolle i fornyelsen af velfærdssamfundet, hun skal initiere kompetenceudvikling og nye arbejdsorganiseringer, hun skal loyalt skabe skel blandt kollegerne i kraft af nye lønformer, baseret på individuel konkurrence og personlig præstation – og naturligvis samtidig overbevise om team-arbejds og den værdibaserede organisationskulturs velsignelser. Hun skal overbevise kollegerne om, at også pædagogik, børneopdragelse og –pasning bedst udvikles som professionel og kvalitetspræget faglighed, hvis det sker i en aura af produktivitetstilvækst og konkurrence.

Hvorfor er det sådan, det er da ikke rimeligt? Fordi vi, som nogen siger, lever i senmodernitetens hyperkompleksitet: alle kurver knækker, intet holder, all that is solid melts into air... Alle forandringstakter er accellererende, historiske epoker bliver kortere og kortere: jæger- og samlersamfundet varede nogle millioner år, landbrugssamfundet 7-10.000 år, industrisamfundet et par hundrede år. Og nu skifter samfundsbetegnelsen mindst hvert halve år: det postindustrielle samfund, fritidssamfundet, informationssamfundet, vidensamfundet, netværkssamfundet, drømmesamfundet... you name it. Før gik der mange generationer på én forandring, nu går der mange forandringer på én generation: tidligere levede generation efter generation under nogenlunde uforandrede vilkår, nu skal vi hver især vænne os til mange og hastige og dybtgående forandringer bare i løbet af vores eget, ene liv – som jo også varer noget længere end før. Tidligere levede de fleste af os vores fælles liv på grundlag af livsvilkår i en nødvendighedssammenhæng – nu må flere og flere skabe og vælge deres egen livsstil i en mulighedssammenhæng. Det skaber potentielt rådvildhed og orienteringsløshed, lægger et stærkt psyko-socialt pres på den enkelte, frisætter selv- og samfundsforståelser, fordrer selvrefleksion og stort identitetsarbejde af flere og flere i alle aldre. Givetvis også af mange TR, i såvel funktion som person.

Alt dette betyder – med andre ord - at det bliver stadig mindre tydeligt og entydigt, hvad det vil sige at være faglig organisation og tillidsrepræsentant. Forenklet sagt var opgaverne tidligere få og overskuelige: at kæmpe for den højest opnåelige løn og de bedst mulige arbejdsvilkår for medlemmerne igennem en så kort arbejdsuge som muligt; og for TR især: kontrolløropgaven at påse, at indgåede aftaler blev overholdt til punkt og prikke - og kende forbundets telefonnummer, hvis de ikke blev. Gedigen kollektiv interessevaretagelse for lønarbejdere i en centralistisk kamporganisation.

Nu tiltager opgaverne i antal og omfang - og af art blive de mere komplekse. Medlemmerne er ikke bare lønarbejdere; de er også professionelle fagfolk. Grund-

og efteruddannelsen, dens kvalitet, anseelse og salgbarhed i offentligheden; de faglige og personlige udviklingsmuligheder på jobbet; samspillet med andre aktører på alle niveauer inden for den samfundshelhed, sam offentligt varetaget omsorg og opdragelse er en del af; det praktiske, politiske og teoretiske indspil fra pædagogers side i den familie-, køns-, værdi- og kulturdebat, som - udtalt eller udtalt - ligger bag det hele; at se pædagogfaget og den individuelle pædagogs muligheder og interesser i det gigantiske daglige forhandlingsspil om positioner i det moderne, komplekse samfund er udfordringen for TR i dag. Decentralisering og selvstyre, samarbejde og samspil, medspil og modspil, medleder og medarbejder – begreberne kopulerer på kryds og tværs. Det er ikke længere leder og arbejder - det er mere vide rammer end det er fars hammer. Og en faglig organisations - og dermed en TRs - identitet og indre energi synes af samme grunde oftere at stamme fra den interne kamp om definitionsmagt og tolkningsret i forhold til mål og retning end at stamme fra sammenholdet mod en ydre fjende, som hindrer kollegerne og organisationen i at nå klare og entydige, fælles mål.

Hvordan skal en TR da orientere sig i dag - og på grundlag af hvilket mandat skal den pågældende handle? Da der ikke er klare, fastlagte mål at orientere sig og handle i forhold til kan den enkelte TR ikke (længere) blot være 'udførende': være det redskab, hvorigennem centralt fastlagte mål og værdier sættes igennem helt ud i organisationens yderste led. TR må være 'udviklende': helhedsreflekterende, medformulerende om politikker, mål og mening, kompetent i alle ordets betydninger. Vide, kunne, ville og måtte det meste af det hele. Dette peger i retning af en gennemgribende afhierarkisering og demokratisering af alle aspekter af organisationens indre liv.

I forvejen er det svært nok for de fleste faglige organisationer at rekruttere TRere; fornuftigt nok indser de fleste medlemmer, at de ved at lade sig vælge til en sådan post ville stå i umiddelbar fare for at blive overbelastede og overophedede. Stor arbejdsbyrde, diffuse mål og roller, uklare succéskriterier - det er den sikre vej til udbrændthed; og i forvejen er hverdagen jo belastende nok for de fleste, såvel i privat- og samfundslivet som i arbejdslivet.

I de fleste sammenhænge ville man i disse år se begrebet kompetenceudvikling som et nærliggende svar: TRerne skal vide og kunne noget mere. Flere kurser, konferencer, studier - mere faktuel viden, flere redskaber, større kendskab til egne styrker og svagheder osv. Men også dette rejser sig jo som et krav og et pres: kan jeg det, vil jeg prioritere det, hvad siger familien, tror jeg på det, er det umagen værd...? Der er en stemning af realitetsbetonet desillusion og afventende attituder hos mange - og sikkert ikke kun hos de mindst indsigtsfulde.

Utvivlsomt er uddannelse og kompetenceudvikling en del af svaret; men det kræver nok nytænkning om mål, indhold og metoder. Det kan ikke blot være i form af centralt fastlagte kurser, hvor tilsyneladende altoverskuende aktivister centralt placeret i organisationen meddeler kursisterne deres eget Store Overblik. Selve udfordringens karakter må være en del af indholdet i kompetenceudviklingen; mål og erkendelsesinteresser for forløb skal ikke altid være forhåndsplanlagte og lukkede; metoder og arbejdsformer må aktivere deltagernes egen nysgerrighed, undren, tvivl og ressourcer; læreprocesserne må være selvdirigerede og opsøgende - forankret i praksis, baseret på selvstændig refleksion, som udfordres af ligeværdig interaktion med andre aktører i feltet. Evnen til at udholde det foreløbige, det uvisse, at kunne agere på grundlag af usikker viden - ikke at lade sig lamme af, at sandhed og gyldighed tilsyneladende konstrueres ad hoc i permanente refleksioner, forhandlinger og kommunikationer: alt dette må være både mål, indhold og form for relevante læreprocesser for TR i den moderne kompleksitet. Og relevante læreprocesser betyder også, at de er afstemte i ambitioner, krav og tempo efter de konkrete mennesker, som skal være bærere af processen - det er de aktuelle (eller potentielle) TReres ressourcer, værdier, ønsker og mål, som må være udgangspunktet for hvor vi skal hen, du - og hvor hurtigt vi kan og skal nå derhen.

Hvis denne analyse har blot et rimeligt skær af gyldighed over sig betyder det - hvis målet er at udvikle TR til en virkelig drivkraft - at der må igangsættes konkrete projekter i forlængelse af de skitserede principper og overvejelser. Men også, at disse projekter må være realistiske: hvem siger, at det overhovedet er

muligt fremover at rekruttere græsrodsfrivillige TRere ind i dette usikre univers, dette krydspres? Måske kan det principielt slet ikke lade sig gøre længere at drive en faglig organisation uden højt lønnet og -uddannet professionel ekspertise på alle niveauer? Netop arbejdet med at forsøge at virkeliggøre realitetsbetonede projekter af den nævnte art kan gøre os klogere på det spørgsmål: vil nogen være med, kan og vil de klare mosten, bliver det i givet fald ren spydspidsaktivitet osv.?

I BUPL har man - som i masser af andre LO- og FTF-forbund - prisværdigt ofret mange ressourcer på at prøve at forstå dette fænomen: tillidsrepræsentantens udfordringer og roller nu og i fremtiden – spørgeskemaer, interviews, observationer, tolkninger. TR har været objekt for omfattende analyser uden at det efter min opfattelse har kastet megen ny handling af sig. Hvad med at vende kikkerten for en gangs skyld: at lade TR udvikle sig af egen kraft til subjekt for omfattende nye handlinger - understøttet af forbundet med ressourcer, såvel økonomiske som menneskelige. Hvis det ikke kan lade sig gøre - så er det måske fordi kun top- og ekspertstyring er mulig i en moderne, dynamisk og kompleks sammenhæng? Det ville i givet fald være en vigtig information, såvel her som på arbejdspladserne, på Slotsholmen og i Bruxelles. Det kunne de gamle grækere jo ikke vide, da de for 3000 år siden prakkede os det der demokrati-begreb på.

De faglige organisationer må beslutte sig for, om de vil analysere videre på disse ting, eksperimentere med læreprocesser, kaste sig ud i det uvisse... Beslutningen afhænger bl.a. af, hvordan man tolker den aktuelle situation: er udfordringerne voldsomme, blæser svarene i vinden, går det min tid ud, aner jeg ikke mine levende råd og er det derfor jeg stirrer målrettet og myndigt ud i det blå? Hvor finder vi de værste: udendørs eller indendørs? Er TRerne marginale eller krumtapper i organisationen? Kan vi overhovedet vide det uden at have prøvet? Som kineserne siger: når forandringens vinde blæser er der nogle, der bygger læhegn - andre bygger vindmøller. Blow it, babe.

Leif Emil Hansen er lektor ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter – og eksternt medlem af BUPLs TR-Råd.